

地域 ORC 第 2 研究班 2004 年度 第 2 回研究会

日 時 : 2004 年 5 月 29 日 (土) 13:00-16:00

場 所 : 龍谷大学深草学舎 紫英館 2 階 第 2 共同研究室

内 容 : ブックレット作成に向けて。(論点、課題の整理: 土山希美枝)

出席者 : 阿部 圭宏 (市民活動・NPO コーディネーター)

富野 暉一郎 (龍谷大学法学部 教授)

土山 希美枝 (龍谷大学法学部 助教授)

西田 俊之 (熊本市経済振興局 局次長)

金 湛 (第 4 班 RA)

配布資料 : LORC 第 2 班のアウトプットと研究活動の構想 (議論のたたき台として)

(土山希美枝)

内 容 :

第 2 班アウトプットの構想

1、出版物、提言・課題提起。2、具体的な個別研修プログラムについて。3、雛形となるような全体的研修体系の構想。4、研修実施の支援 (NPO 地方行政コース、志の森などとの連携、LORC 独自のセミナーを実施)、5、大学学部、大学院過程 (公共政策系学部が増加している背景も鑑みて。3 班の認証制度とも関連。)

LORC 全体の出版構想

構想調書では各班、研究書を最低 1 冊ずつという程度しか触れられていない。どの班がどの時点で何を出すのかなども含め、全体像を改めて検討中。

2 班の出版物

研究書については、今後 3 年くらいでまとめる。また、それとは別に、提言、課題提起など、ムーブメントを仕掛ける部分を出す必要がある。ブックレットはその一環。

ブックレットのイメージ

ブックレットといっても多様。A5 版薄型ブックレット (e.g. 公人の友社「地方自治土曜講座」) A5 版ムック (e.g. 公職研「地方自治職員研修臨時増刊」) など。続刊を出すこと、また、書店流通に耐えうる質の確保を念頭に考えたい。

ブックレットの目的

LORC の活動過程、成果を広く共有すること。また、そこからのフィードバックをその後

の研究活動に役立てたい。研究書の前提ともなるもの。

現時点までに蓄積されたブックレットのための材料

1、地域人材という発想など、LORC の問題意識、課題提起。2、公務員研修の方向性、内容についての課題提起（抽象的な人材像や、人材育成における戦略性の欠落、形式的な研修内容、人事との連携など）。3、アンケート分析結果。4、研修制度改革にむけての提言（課題解決に向けて。しかし、未だ蓄積は不十分か）。5、研修における連携（組織内での、企画部局などとの連携、大学、市民活動団体など、外部との連携）。6、LORC の活動紹介ターゲット

今回のアンケートの対象ともなった自治体研修機関、職員。しかし、地域人材の発想についての記載は必須。

内容

「土曜講座」型、A5 版 70 ページ程度（原稿用紙 120-150 くらい）だと、問題提起中心。参考資料として、アンケート、アンケート別添資料を盛り込む。問題提起に関しては、戦略的人材育成のための基本方針策定についてを中心とするのか、または、現状の問題に重点をおくのか、また、事例を盛り込むのかなどを検討する必要がある。講演録、事例集、HOW TO など、シリーズ化を念頭に。

ムック型、A5 版 250 ページだと、論考に近いものを複数の人（多班からも）に書いてもらう必要がある。企画編集の手間、コストがかなりかかるので、今回は難しいか。

ブックレット作成に向けて、今後のスケジュール、進め方、分担などについて議論したい。出版社については、自治体系の出版物を出しているところをあたってみる。また、今後の 2 班の活動方針、計画について、白紙から議論したい。

富野：3 班は、今年度中に評価認証システムについて提言をまとめる。作業を 2 分割し、今年度は、評価認証の外形的な仕組みを、比較研究の成果を鑑みつつ検討する。（他国との違い。1、日本では設置基準から全て文科省が指導するが、米国では民間が主体。2、NPO と自治体職員を同じ基盤で育てるという研修システムは海外にはない。）それを他班に投げかけた上で、そこから得たフィードバックを基に内容（カリキュラム評価、認証）の部分の次年度につめていく。また、今年度から大学コンソーシアム京都との連携を深め、システムの具体的実施に向けて自治体、NPO、LORC の共同研究会を開催する予定。出版物として現在考えているのは、講演録（3-4 つ）と提言書。

西田：3 班と 2 班は全く違う研究をしているような印象。接点はあるのか。

土山：まず、内容（プログラム）について。どのようなプログラムを修了した人を認証するのか、どのようなプログラムが効果的なのかなど。

西田：それだと認証を行う側の評価をもとにするということになる。2 班は逆からアプローチしていた。

富野：各研究班それぞれが 2 年間で基礎調査を進め、全体的な統合はそれ以降という認識。

土山：現場で必要な能力を認証に反映させる必要性や、現在の公務員採用試験が持つ問題点については2班から提言していく必要がある。現時点で2班が持っている最大の材料はアンケート。アンケートの結果を踏まえ、個別自治体資料の分析を基礎作業として進めていくことが、当面2班の活動の軸となる。

新井：アンケート資料分析の進行状況について報告。一般研修（階層別研修）に主眼を置き、どの時点で何が行われているのか、典型例とユニークなものを割り出すべく資料を検討している。特別研修、派遣研修などについては、気になるものについてメモを取っているが、これから更に深く見ていきたい。

土山：資料分析をもとに目標となるモデルをつくりたい。また、面白そうなことをしている自治体を調査する、または、そこから担当者を招聘して話を聞くなどの展開も考えている。資料分析に当たって評価の基準はいくつか考えられる。一般研修の実施状況、特別研修での面白い取り組み、体系的な人材育成の中に研修が位置づけられているかなど。

西田：地域の人材育成と職員研修について市長と会談。両者の関連性について、理解が乏しかった。職員研修のあり方について現在議論をしているが、次に評価の問題があり、さらに、地域人材の育成にどうつなげていくのかを考えなければならない。現時点では難しいだろうが、最終的にそこまですることは可能なのか。

土山：共有してもらいたいのは、地域人材という発想。それは、2班のこれまでの活動ではカバーされていない。公務員研修の批判的再検討を足がかりとして開始し、そこで対象となるある能力については、NPO職員らとも共有されて然るべきという提起をしてきた。しかし、具体化に向けてはまだ材料不足。最終的にはカバーしたい。自治体職員研修からはじめ、開放型に向けて動いていく。志の森で、LORC的な地域人材を念頭に置いたセミナーを自治体職員とNPOの人たちを対象として実施し、そこからフィードバックを得て更に検討を進める、というあたりを突破口にできるのでは。

西田：各班がブックレットを出し、あわせて見たら全体像が見えるというのが理想。しかし、現時点では難しい。特に4班とは接点を感じない。何らかの形で問題提起をし、成果をまとめることは必要だが、使えるものになるのか心配。アンケート結果は現状の再認識。これを積極的に用いるというのであれば、ひと工夫いる。

土山：たしかに今あるものをベースにしても、今あるものしか出てこない。アンケートの資料から標準形を見いだそうとして基礎作業を進めているのは、そこから答えを導き出すという意図ではなく、次のステップに移行するため。効果的な研修プログラムがどのようなものなのかを割り出せれば使えるものになるが、どのようにしてそれを割り出すのかは疑問。

西田：研修を戦略的に実施していくため、行政は成果を測る手法を編み出そうとしている。また、標準形を出しても、全自治体でその通りにやっていけるものではない。

土山：戦略的に人材育成をしていくにあたり、研修を戦略的に位置づけ、そこで効果的な

プログラムが必要だという発想は生まれてくる。使えるものとは、そこに訴えられるもの。

西田：内閣が生み出していこうとする人材の形がそれと一致するかは問題。

土山：研修の戦略化が自治体の中で閉じられてしまっても LORC にとってはこまる。研修の戦略化の内、地域人材にかかわる部分については外ですべきという提言をできる枠組みは準備しておくべき。

西田：2 班だけではカバーしきれない。どのように他班が埋め合わせをしてくれるのか、期待している。

土山：2 班が他班に期待するもの。1 班には地域人材という概念の整理、具体化、共有化をお願いしたい。

西田：1 班の研究はどのあたりまで進んでいるのか。

土山：1 班の研究員の関心分野は多岐にわたっている。昨年度を通じて、幅広く研究を展開し、今年度は LORC の関心分野に沿って焦点を絞っていく段階のなではという印象。例えば、近日、英国の NPO スタッフ研修を専門とする学部からスペンサー氏を招聘し、そこでのプログラムについてお話を伺う。1 班の中でも、地域人材の概念は共有されていなかったが、それを集約させていく土台は形成されつつある。

富野：地域人材をどう定義するのが問題ではなく、地域人材という概念を必要とする社会がどのような社会なのかをまず見ていく必要がある。行政が指導的な役割を果たすという時代ではもうない。行政と NPO とのバランスや、両者の関わりについて、LORC がどこに重点を置くのかも含めて議論する必要がある。そうすれば、人材を流通させるのか、教育で育てていくのかなどが見えてくるのではないか。2 班には、現行の自治体研修の問題点と解決策を、企画と人事当局との認識のちがいを考慮に入れながら検討してもらいたい。自治体全体の戦略性の中に研修を位置づけることも。

西田：自治体における研修の位置づけ。きちんとした位置づけはなく、形式的になされている。しかし、自治体が一步踏み出そうとするときに身動きがとれず、はじめて人材不足に気がつく。

富野：アンケートの分析から自治体の求める方向性と、現在の問題点はある程度見えてくるのではないか。

土山：現在の研修がうまくいっていないこと、また、研修の位置づけが非常に低いことは今回アンケート結果から明白に読み取れた。日本社会では研修より修行という文化。米国では、研修の重要性、有効性が強く認識されている。日本での研修への期待度の低さは、これまでの研修の非有用性の結果でもある。人事戦略の中での研修の位置づけを、地域人材を育てるという視点もふくめつつ再構築する必要がある。

阿部：新規採用研修が非常につまらないので、研修はこんなものだという印象が刷り込まれる。また、職場環境も研修に対して理解がなく、研修に対しての評価もなされない。加えて、職員の意識が外に向いておらず、学習意欲も低い。

西田：所詮 OJT。そこから戦略性が芽生えてくることはない。研修の位置づけそのものから考え直す必要がある。アンケート結果によってそこをつくことができるのではないか。

土山：OJT に過度に依存しているのは問題。現在の場当たりの OJT は戦略的な人材育成には絶対につながらない。研修がだめだという認識が非常に高い。

阿部：滋賀県の場合、職員が内部講師になる研修は 100% 面白くない。

富野：再生産を目的としてやっているから。

土山：新しい試みが入り込む余地はない。

西田：そのあたりはアンケートで出ているのか。

土山：フリーアンサー。たとえば、滋賀県は内部講師を「先進的に」整備してきたが、そこから生じた問題に直面している。

富野：具体的にどのような限界が現れており、それが戦略性とどう結びつくのか、アンケート結果を分析しながら議論していくべき。

土山：アンケート結果の分析、また、フリーアンサーの検討は続けていく。しかし、事前から持っていた問題意識の再確認という以上の部分につないでいくのは難しい。

富野：それは分析ではなく結果。それを更に LORC のテーマと関連付けて展開していくのかという部分が分析。

土山：1 次アンケートの報告書総論にそれは盛り込んだ。

西田：それをもう少し強調すべき。

土山：アンケート総論での問題提起を広げていけば、ブックレット用に何か書くことは可能だろう。しかし、それでいいのか。戦略性の欠如、研修の位置づけ、OJT 一辺倒の現状研修を批判はできるが、LORC の問題意識（「地域人材」「協働」「連携」など、社会の動向）とつなげて説得力のある提言をすることは、なかなか難しいのではないか。

富野：1 班の議論から導き出されたあるべき人材像と、アンケート結果から見られるものの乖離を指摘した上で、そのギャップを埋めることが、研修の改革につながり、社会と連携した戦略的研修が可能となる、という提言をすべきというのがひとつ。もうひとつは、首長や企画担当者が研修をどのように考えているのかヒアリングなどを通じて分析し、現状のままではだめだということを示すべき。

土山：現状の課題と到達すべき点をどう結びつけるか。また、地域人材の概念は、地域政策をいろいろな形で担う人材という考えだったが、不明確で、あまり広く理解されていない。それを明確化することは 2 班には難しいので、1 班に考えてもらいたい。依然として不明確なその概念をいかにして共有してもらえるのか、また、地域人材の育成と職員研修の役割分担をどのように設定するのは悩ましいところ。現時点でリアリティのある話ということで、現状の課題に偏った。

富野：地域人材は「地域の公共性」の核になる部分を担う人材という意味合い。今まで行政が担ってきた公共性をどのように社会に展開していくのかという問題。

土山：なかなか学術的な場ではうまく理解されなかった。

富野：公共政策系を長くやってきた人は比較的理解しているが、行政系の人には理解し難い概念かも知れない。

土山：1班にはもう少し議論してもらいたい。新しい社会の人材という全体的構想を網羅的に見た上で自治体の人事戦略をその中に位置づけることは現時点では難しい。人事戦略の位置づけをはじめに考えた上で、ある全体像の可能性に言及するというのが現在可能な方法か。

富野：研究会は行政のプロジェクトとは違う。LORC は今までなかったものを作り上げていくプロジェクト。そのような性質上、全ての人から理解を得られるわけでは必ずしもない。

土山：わかるように説明するというのは努力目標。いずれにしても地域人材という言葉と発想は整理されるべきで、それは2班に担える範囲ではない。2班ができるのは、社会状況や現在の課題は、公共の再定義を経て、地域人材に解決を見出すべきものであるという提起。

土山：今後何をするのかと、ブックレットをどうするのか議論したい。

西田：3班と1班を結びつけるのに2班の研究テーマは重要。1班と3班が求める形を象徴するキーワードをアンケートから拾い出し検討していけば、全体がよくつながって見えるはず。

土山：特に、研修効果測定や、人事との連携などは、評価認証と関わってくる。

西田：公共政策を担う地域の人材という核となるテーマは全班共通。連携することは不可能ではない。

土山：アンケート結果からいろいろと見えてきた。

西田：生データを更に検討していく中でまた見えてくることがあるはず。

土山：アンケートの報告書はもちろん出すが、継続的に生データは分析していき、LORC の論点提起につなげていきたい。

富野：今回のアンケート結果は、NPOの人にとってはどう映るのか。違う立場からの意見も取り込んでみると面白くなる。

阿部：行政の内部改革が難しいというのはNPO側には理解しがたい。この程度しかされていないのかという印象なのは。

西田：ブックレットの完成品はNPOの人にも手に入れることができるものになるのか。

土山：書店で買うことができるものになりたい。それにあたり、LORCの認知度がまだ高くないのは障壁。

西田：公開用のホームページを作り出すことはできないか。

土山：それは可能。しかし、出版するのであれば、ホームページでの公開は限定的になる。また、アンケート報告書は、ブックレットとは別に独自で製本して出し、協力いただいた自治体に配布の上、ホームページにも掲載する。

西田：NPOの人たちの反応に関心がある。かなり批判的なのではないか。

阿部：土曜講座ブックレットは講演録だが、校正は誰がしているのか。

土山：テープおこしをもとに、直接本人が手を入れているようだ。

富野：シリーズで出すのであれば、自治体系の出版社が適切では。今後発刊したい5-6の予定テーマを提示して話を進めるとよいのでは。3班にも2-3つ題材がある。

土山：いずれにせよ注文して買えるものにはしたい。また、先に述べた内容を全て盛り込むと、ブックレットサイズでは収まらない。それを分けるとしたら、やはり2-3冊分になる。アンケート結果の核のみを掲載し、NPO関係者のコメントを付記したものなど、その一例。

西田：それは今回ではなく、次のステップでは。

土山：アンケートはアンケートで、関西総研の宮本氏にも協力を仰ぎながらできるだけ早期に（「熱いうちに」）報告書を出す。その上で、総論部分は膨らまし、深めていきたい。アンケート報告書については、1次アンケート分、2次アンケート分と2分冊で出したいと考えていたが、全体を通した大きな総論を書くのであれば、ひとまとめにしたほうがよいか。

西田：近畿の特性は2次アンケートに出ているか。

土山：2次アンケートから見られる特性は、近畿のものというよりは、小規模自治体のもの。研修に対する意識の低さ、また、小規模自治体の特性に合った人事戦略が必要であるはずだが、実際には合同研修所に丸投げされている現状など。1次調査で対象とした自治体は独自の研修所を抱えている比較的大規模なところがほとんどで、そこでの研修実施に当たっての課題、問題意識などがうかがえたが、2次アンケートが対象とした小規模自治体では、独自で研修を行っているところは少なく、結果として無関心であるよう。

西田：2次アンケートに見られた特性は総論で書けるか。

土山：小規模自治体の人事戦略が必要だということは絶対に書かねばならない。2次アンケートでは、ジェネラリストに求められる能力と、スペシャリストに求められる能力の違いが1次ほど見られない。例えば、政策法務は、全職員に求められるものという認識は、2次アンケートにおいてより高い結果が出た。人数が少なく、全職員が一線で活動する必要があるため。しかし、実際の研修、人事戦略にそれは反映されていない。また、最大の問題は、冒頭の理念や、基本方針が1次アンケートでの回答とあまり変わらないこと。形式的にもっともらしいことを書いている。

西田：分冊にも総論をつけるのか。

土山：はじめは分冊ごとに総論をつけようと考えていた。しかし、LORCの問題意識と関連付けて総論を書くのであれば、1冊にまとめて冒頭におくべきか。

西田：分冊にすると見えにくくなる。一緒にしたほうがよいのでは。

阿部：分厚くはなるが、一冊にしないと読んでもらえないのでは。

土山：1冊にするとかなり分厚くなる。集計表は入れられないのではないかな。

西田：行政が使う際、資料、集計表は必要。

土山：前文をつける、他の人からコメントをもらうなどし、アンケート報告書はつめていく。ブックレットについては、時期的には、8月半ばくらいまでに原稿をあげ、事務的手続きを終了しておきたい。内容は、全て丁寧に書くと収まりきらない。「地域人材」という語が象徴する新しい社会をにらみながら、現在の人事構造をどう戦略的にしていくかというあたりに主眼をおくのか。

富野：誰に読んでもらうのか。人事担当者か、行政改革に関心のある中枢職員か、NPOの人たちにも読んでもらいたいのかな。人事部局でないのなら、データは飛ばしてもいい。コンパクトに問題点、課題などに重点を置いてまとめるべきでは。どこかに限界をおくべき。

土山：LORCの課題提起を書いた上で、400字詰め原稿用紙120-150枚位の分量を目安に現在ある材料を取捨選択してまとめる。

富野：テーマをまず設定すべき。具体的な表題を決めれば自ずと盛り込む内容は決まってくるのでは。

阿部：総論的なものは冒頭に必要ではないかな。

富野：購買者層を考えると、どのような表題にするのかは重要。

土山：対象を誰にするのか。現時点ではNPOに向けて発信するには材料不足。自治体の人材育成が主眼になるが、それだけではなく、LORCの問題意識と結びつける必要がある。そのためにも、内容に先行して総論が必要。

富野：今後の刊行予定を念頭に、今回のものを2班が先行して出すということでもよい。

土山：LORCが初めて出すブックレットということで、LORCの問題意識をかなりの程度盛り込む必要はある。富野先生に発刊の辞をお願いしたい。

富野：大まかな趣旨を述べた1-2ページの発刊の辞は、毎号につけたい。

土山：そのような方針であれば、内容は分権時代の自治体人事戦略といったテーマに特化されてくる。地域人材の話はどうすればよいか。

阿部：タイトルがどのようなものになるにせよ、最後の部分で課題提起をしておけばいいのではないかな。

富野：NPOの人にも見てもらいたいということなどを考えながら、読者層を念頭に置いてタイトルを設定することは重要。

阿部：タイトルを魅力的にすると同時に、内容も対象者にとって面白いものにせねばならない。

西田：全体像を提示した上でその中に位置づけられればいい。

富野：サブタイトルをつけてもいいのでは。

土山：人事戦略の課題と、人事戦略としての職員研修がメインテーマ。

西田：メインタイトルは、1班、3班のテーマと共通するものにしたい。

富野：一般的でない語をあえて使い、新方針であるということを全面に打ち出すという方法もある。また、メインタイトルをオーソドックスなものにしておき、サブタイトルで内容を明確化してもいい。

西田：「小さな自治体の時代」といったニュアンスが欲しい。

富野：「小さな政府と自治体人事戦略」といったようなタイトルではどうか。

土山：「公共分離」という語はどうか。

富野：今の自治体の方向性を端的に表すような言葉が入ればいい。

阿部：NPO も含めて考えるのであれば、「ガバナンス」という語なども流行り。

富野：「ローカルガバナンスと自治体人事戦略」。

土山：「ローカルガバナンスのための自治体人事戦略」。

富野：サブタイトルでアンケート調査を踏まえたものということに触れてはどうか。

土山：「職員研修全国アンケート調査」というような感じか。

富野：「自治体職員研修実態調査を踏まえて」でいいのでは。

土山：タイトルは「ローカルガバナンスのための自治体人事戦略：自治体職員研修実態調査を踏まえて」とし、内容について議論したい。戦略的人材育成の必要性についての課題提起が最大の柱か。

富野：総論部分がまず必要。なぜ今、地域人材/ローカルガバナンスなのかを仮説的に。

土山：まず総論で地域における戦略的な人材育成の必要性を書く。ただ、地域人材という概念をどこで出すべきか。自治体職員研修の現状、課題からはじめ、将来像として後ろで述べるべきではと考えていたが、はじめに出しておいた方がわかりやすいか。

西田：始めに出す方が、限られた文字数の中ではやりやすい。

土山：LORC の課題提起は冒頭で書いたほうがよい。

富野：LORC 自体の説明はあとがきに回し、課題意識を冒頭に掲げるというのがよい。

土山：「地域人材」について現在までの蓄積を基に文章を書くことは心もとないが、行政の役割を再編成する中で地域人材の必要性が生じてくるというあたりを足がかりとして何か書くことはできるか。

富野：公共性が地域全体で共有されるべきという問題意識は共通。地域人材については、2 班の現時点での仮説の提示でよい。

土山：2 班の文脈で地域人材の必要性を書く。特に地域人材が現在職業的に分断されているのは不毛であることなど。

西田：地域人材についての共通認識、答えはない。職員研修そのものが一つの地域人材育成だという捉え方をすれば、行政と住民の境界が見えなくなってくる。誰が小さな政府時代の公共を担っていくのか、答えを出すのは難しい。現時点での仮説を書くしかないのではないか。

土山：地域人材については、誤解を招くのを承知の上で、地域の公共政策の過程を担う存在と位置づけるしかない。必要最小限の範囲で触れる。その総論を書いた後に来るの

は、自治体の人事戦略の課題か。

西田：自治体の人事戦略まで入り込むと、少し違和感がある。アンケートの分析結果はどの辺りに入れるのか。

土山：今提供されている能力と、今後必要となる能力のグラフ、報告書解説の中枢を一部（人材育成にあたっての具体的目標像の欠如、現行プログラムの非有用性など）、自治体人事戦略の前にアンケート結果を置くべきか。アンケートの結果を踏まえ、研修をより戦略的に活用しうるものにすべきという提言。

西田：その間は何かで埋めないといけない。「戦略」についての説明が必要。

土山：プロローグとしてアンケートと分析結果を提示し、次に社会と行政の変化、地域人材という視角を述べた上で「戦略」につなげていくべきか。

西田：アンケート結果を頭に置き、現社会の動向を見た上で戦略性の必要を説いた方が、わかりやすい。

土山：アンケートの結果から批判的にみた研修の現状を述べ、社会の変化に触れた後、それに自治体の人事がどう戦略的に対応すべきかを議論をする、という方針がいいのか。

西田：アンケート結果が最大のボリュームになるのであれば、途中におくとバランスが悪い。先に提示し、その後に考察を加えた方がよいのでは。

阿部：アンケート分析は項目がかなりあるので、その内重要なもののみにしてはどうか。

土山：しぼりたい。サイズで総量を決め、優先的なものから入れていき、残りはホームページに掲載すればよい。

阿部：調査結果は報告書として出す。ブックレットはそれとは違い、読み物。

西田：アンケート結果の一番いい部分だけ出せばいい。

土山：現時点では、自治体人事戦略の課題が主。現状では戦略的な人材育成がなされていない。基本計画が古く、形式主義的。また、企画過程が閉鎖的。現在提供されている研修と必要とされている能力との開き。これらを、プロローグ的に、10ページ以下でまとめたい。

阿部：研修は受け身。職場での問題意識を研修に持ち込めれば、高いモチベーションを持って研修に臨める。そのような研修システムはできないものか。

土山：レーダーチャートによる能力の自己評価に基づいた研修ができればいい。

西田：熊本市ではやっている。それがないと何をやっていいのかわからない。

阿部：その例をコラムにして挿入してはどうか。

土山：先駆事例や示唆的な自由記入欄記述回答はコラムで入れていけばよい。

西田：レーダーチャートは理想値の設定が問題。時代や社会変動と連動して変えていく必要があるが、それがなされていない。

土山：どの能力を高めたいかは各人異なり、自分の適正に合ったものがあるはず。

西田：人事部局はそのような視野を持っていない。

土山：企画と人事とのつながりにも触れる必要がある。

西田：人事セクションがなくなることが理想。しかし、OJT 一辺倒になるのは問題。

土山：主として述べるべきは、人材像、能力像とそれを可能とするプログラムを人事戦略として再設計する必要があること。また、その際設計は、人事の問題としてではなく、より広い、自治体の将来像と、社会の変動と結びついたものであるべきということ。

西田：NPO 側が望んでいる形も鑑み、自治体自体を刷新していくというのみに留まらず、自治体と NPO の関わりにも触れなくてはならないのではないか。

土山：例えば、白老では研修における講演を全て市民にも公開している。

富野：今求められている研修は、地域の NPO や市民とともに行われるべきものであるというのが結論。

土山：白老の例をコラムにする。

阿部：NPO 側の人材育成に関する問題、不満も盛り込むとよい。

富野：それに関しては、志の森の例をコラムにし、コメントを加えてもらうとよいのではないか。

土山：自治体の人事戦略の課題よりさらに踏み込んで、外部との連携、大学の役割にまで言及するものとする。そのような方針を前提に、企画としてより具体化した上で、2 班のメーリングリストで提示する。

土山：進め方はどうするか。8 月半ばまでを目処として原稿をまとめたい。

西田：集まることができるのは 2-3 回だろう。基本的にはペーパーを交換しながら議論を深めるといいのではないか。

土山：企画を書いた上で、分担し、メーリングリストを活用しながら意見交換をし、つめていきたい。少なくとも 2 回は研究会を開催する。

土山：ブックレット以降、今後の展開について。ブックレット作成の過程から見えてきた課題をどのように深めていくのか。研修体系の調査、研修実施の支援、大学教育との関連など、残り 3 年半の中でどう展開していくのか。

西田：熊本市でプログラムを実施、検証してみたい。また、そこから更に広く展開していきたい。それだけで、3 年はかかる。

富野：NPO、自治体研修、大学の間での交流、役割分担について考える必要がある。カリキュラム自体よりも、それら全体についての新たなシステム設計が必要。まずなされるべきことは、交流が実際に可能なのか、実験的に自治体などで試行してみること。

土山：具体的なプログラムとシステム（枠組み）が課題となっている。システムに関していうと、現在自治体が行っているプログラムは大学でも担える部分があるという主張はできる。その上で、例えば、いままで自治体内部で行われていた新採職員研修の一部を龍谷大学で実施するという試みは可能だろう。また、自治体が独自で実施するものについての検討、提言もできる。

富野：大学、自治体、NPO の研修交流は、双方向的になされねばならない。

土山：例えば熊本市でプログラムを実施する際に、NPO などからモニターとして入ってもらえることができるだろう。また、NPO との共同実施という可能性もある。

西田：自治体と NPO が共同でやることは難しくない。問題は大学との関係。そこをきちんと整理しなくては、研究成果が大学の生き残り策ととられてしまいかねない。

土山：現在、大学、自治体は各々独自の人材育成のシステムをもっており、それぞれ問題を抱えている。また、NPO は人材育成の場を持ち合わせていない。その 3 者が上手く交わるような枠組みを作っていく必要があることは課題提起できる。ただ、その枠組みをどのようにしたら実体化していけるのかは、実際に試行し、フィードバックを得ることによって見えてくるのではないか。

富野：大学コンソーシアム京都で、NPO、自治体、大学、3 者間の共同研究グループを立ち上げてもらい、LORC との共同研究をプログラム化に向けて始めるべく準備を進めている。また、大学教員は研修に講師として頻繁に赴くが、研修の課題については大学側で体系的に議論がなされていない。大学教員がどのような研修の課題を把握しており、大学、自治体、NPO にできることを、大学の側から考えていかねばならない。それらを土台にし、実際に何が必要なかを明確にしつつ自治体などで具体的に展開していきたいと考えている。また、大学を出た時点で NPO、自治体職員にとって基本的研修が必要ないということが最終的には望ましい。また、今まで不足していたものについても、大学院でのリカレント教育により、大学で対応したい。なお、今年度末に大学コンソーシアム主催で自治体首長を集めシンポジウムを開催したいと考えている。

阿部：3 者間に関係性のある研修のあり方について可能性のある道を探るべき。

富野：2 班に、自治体と NPO に共通で必要とされる資質はどのあたりなのか、明確化してもらいたい。

土山：アンケートで分類した 18 の能力のうち、いくつかは地域人材に共通で必要とされるものであるはず。それを足がかりに、プログラムを試作、試行した上で、必要に応じて調整していくというのがいいのではないか。

富野：言葉こそ違え、共通して必要とされている能力が全てではないか。現在の公共政策系大学コースは、そのような土台抜きに構成されている。2 班がそれについて明確化してくれれば、3 班はプログラムを構築しやすい。

土山：アンケート結果から見いだされたモデルをアレンジし、よりよいプログラムの方向性を見いだせればよい。試行にあたって、枠組み、パートナーのめどはついている。問題はプログラムの内容。

富野：アンケートにより、自治体内部で必要とされる資質は明らかになった。それらと、本来的に地域の人材に必要とされる資質がどう違うのか見ることができれば、次につながる。

阿部：公共政策、地域経営などに興味を持っている NPO は少ない。行政との関係を戦略的に意識している団体は、ほとんどないのが現状。NPO の人たちの間で行政に対する理

解が広まればいいのだが。

西田：自治体と NPO の境界線は、実際には行政が決めている。また、将来においてもそれは変わらないだろう。行政が現在カバーしている公共政策の分野を、NPO が担っていくということは今後もしないだろう。その中で大学が担う役割の位置づけは難しい。

土山：NPO に関わっている大学教員の中にも自治体嫌いの人がいる。自治体寄りの教員と NPO 寄りの教員との間に分断が見られる。また、大学が公共政策についてプログラムを提供する際も、既存の（手持ちの）ものを流用しているに過ぎず、地域人材の育成や、外部への開放という視野を欠いている。

西田：公共政策を NPO と関連づけるというのは新しい発想。

富野：現在条件が熟しているかは別として、あるべき状況を造り出していくのがこのプロジェクト。現状の問題点を明確化した上で、それをどう超えていくのか見極めていかねばならない。

土山：横断的な研修プログラムを試行し、そこからフィードバックを得て検討することは必要。必要となるプログラムの方向性は、今回のブックレットを足がかりに設定し、実施を通じて継続的に具体化していく。

西田：5年では時間が足りないのではないか。

土山：助成を受けるのは5年間だが、その後もシンクタンク的な役割を果たす機関として意義、必要性が認められる存在として継続できるようになるのが理想的。

富野：予算がなくなった後、必要性が認められるのであれば、必ずしも龍谷大学の中に残す必要はない。3、4年目からは、最終的な姿を考えながら研究を進めていきたい。

土山：5年終了後には、終わらなかったから、というのではなく、次のステージに移行するということで継続したい。

富野：自治体のタイムスケジュールを考えると、5年では厳しいという印象か。

土山：土山留学中にプログラム実施に向けてアレンジメント、企画に入ることを念頭に、事例研究をし、招聘など調査を進めていく。帰国後、3年目後半に企画を作成。それだと実施は5年目になってしまうか。

富野：組み立て方次第。自治体と共同でできればかなり早くできるだろうが、研究プログラムとして進めていくのであれば、余分に1年かかる。

土山：プログラムは単発ではなくパッケージか。

富野：諸外国で実施されているプログラムを紹介し、自治体で体験実施してもいいのではないかと考えている。それによって研修体系の違いを認識してもらえるのではないか。

土山：パッケージを作る前に、単発でプログラムを実施し、フィードバックをもらってみたい。

富野：米、英、独などで行われている公共政策系のプログラムについて自治体で講演を行うという可能性もある。

土山：研修プログラムの検討を進めるというのが、基本的な方向性。時間、内容、量につ

いては議論が必要。

富野：研修というよりは、育成プログラム。

西田：メニューではなく、仕組みづくり。その仕組みをもとに、各自治体が必要なものを継ぎ足していける。

富野：内部講師による講義と、大学に赴いて受ける講義は質が違うだろう。

西田：内部講師はなれ合いがあり、講師にならない。刺激が欲しい。また、リワードも必要。研修の単位制度（昇任試験受験資格と連携させて）の導入も考えている。

阿部：現状では、研修を受けない職員が昇進してきている。本来一番研修が必要であるはずの人事、財政担当職員は研修に出てこない。

西田：研修を受けられるようなシステムを作っていかなければならない。

土山：そのようなことを可能とする仕組み作りを目指す。材料としては、先進事例や招聘など。

富野：既に仕組みの出来上がっている海外の事例も参考にしながら進めるとよい。3班から情報を提供することが可能。

土山：LORC が企画、支援するプログラムを4、5年目に実施することを具体的目標とし、上に議論したことを念頭に3年目までは研究を進めていく。3年目後半には、パートナーとなる自治体から担当者を招聘し、具体的実施に向けて議論できればよい。

富野：大学コンソーシアムとの連携はうまくいくと大きな可能性がある。

阿部：コンソーシアムでのインターンシップは、現在のところ必ずしも質を伴ったものではない。そのあたりにも入り込めれば。

富野：コンソーシアムのようなシステムと、小規模自治体での人材育成、大規模な自治体での取り組みはそれぞれ違ってくる。固定的なものを目指すのではなく、柔軟な展開をしていきたい。

土山：アンケート報告書は1冊にまとめ、冒頭に論点提起と、LORC の問題意識を念頭に総論を膨らましたものをおく。ブックレットに関しては、8月半ばくらいまでに原稿をまとめることを目標に、企画を版元へ持ち込む。研究方針については、追ってMLで報告し、意見を聞く。

最後に、次回（第3回）研究会を7月4日（日）9:00-12:00に開催することで仮合意した。

（ 諸般の事情により、7月4日開催は延期。）

以上